

高齢人材を競争優位の源泉に

～無意識のエイジズムからの脱却～

総合調査部 副主任研究員 高宮 咲妃

(要旨)

- 日本の高齢化率はここ 10 年でも 5%ポイント以上増えており、2035 年には約 3 人に 1 人が高齢者（65 歳以上）になる。高齢者の就業率も上昇傾向で、年齢階級別就業率の推移をみると、10 年前の 2013 年の就業率と比較して、2023 年の就業率は 65 歳以上の全年齢階層で伸びている。
- さらに 2021 年に施行された「改正高齢者雇用安定法」により、企業は 65 歳までの雇用確保義務に加え、70 歳までの就業機会を確保する努力義務が定められ、高齢人材に生産性高く働いてもらうことが重要課題となっている。
- しかし、高齢者には「加齢により認知能力や体力が著しく低下する」といった負の先入観が向けられやすく、これがエイジズム（年齢差別）につながり、職務満足度や精神的健康に悪影響を及ぼすことがわかっている。またエイジズム経験者が逆に若年層を否定的に見るようになり、両世代の相互不信を深める悪循環が生まれる可能性も指摘される。
- 高齢者の認知能力を詳しく見ると、言語理解やワーキングメモリは 50～60 歳頃まで比較的高水準を維持しており、知的能力は一様に低下しているわけではなく、むしろ高い水準を維持している能力もある。
- また、仕事へのモチベーション指標であるワーク・エンゲージメント（≒働きがい）は年齢とともに上昇する傾向があり、高いエンゲージメントは周囲にも「伝染」して組織の活力向上に寄与することがわかっている。
- 高齢者の活用の本質は、単なる定年延長やキャリア教育等の人事プラットフォームの構築だけに留まらない。まずは加齢に伴い、実際にどういう変化が起きるのか、加齢のネガティブな側面をどうサポートし、ポジティブな側面をいかに組織の強みにつなげられるかを考える必要がある。
- 加えて、人口減少下における人材の積極活用に向けた課題は、高齢人材に対するものに限らない。あらゆるキャリアステージの人材をいかに育成・活用し、組織の「強み」につなげられるかが企業の行く末を左右するだろう。

人口減少時代の未来設計図

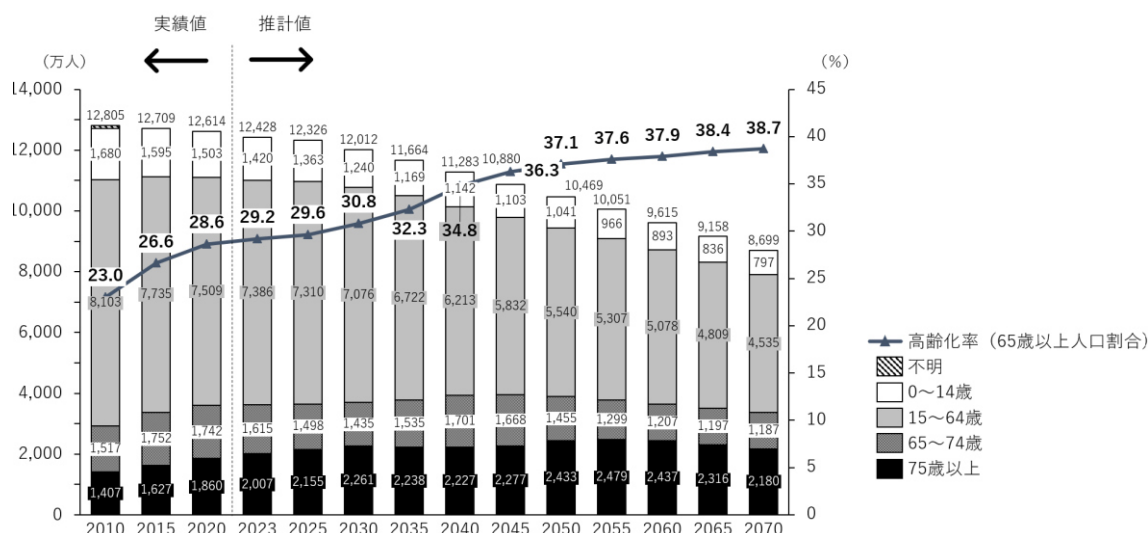
～社会・経済、そしてマインドの変革～

1. 高齢化の現状

当研究所では、「人口減少時代の未来設計図～社会・経済、そしてマインドの変革～」をテーマに、人口問題への調査を各分野で強化している。本稿では、人口減少社会において企業が高齢人材を戦略的、積極的に活用していくための課題や施策について考察していく。

2023年10月1日時点で、日本の総人口は1億2,435万人、そのうち65歳以上人口は3,623万人となっており、総人口に占める割合（高齢化率）は29.2%となっている。高齢化率はここ10年でも5%ポイント以上増えており、2035年には約3人に1人が高齢者（65歳以上（注1））になる。2070年には38.7%まで上昇する見込みである（資料1）。

資料1 高齢化の推移と将来推計



（注1）四捨五入の関係で、足し合わせても100%にならない場合がある。

（注2）2023年以降は国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口（令和5年推計）」の出生中位・死亡中位仮定による推計結果。将来推計人口とは、基準時点までに得られた人口学的データに基づき、それまでの傾向、趨勢を将来に向けて投影するものである。基準時点以降の構造的な変化等により、推計以降に得られる実績や新たな将来推計との間には乖離が生じるものであり、将来推計人口はこのような実績等を踏まえて定期的に見直すこととしている。

（出所）内閣府「令和6年度版高齢社会白書(2024)」、国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口（令和5年推計）」より第一生命経済研究所作成

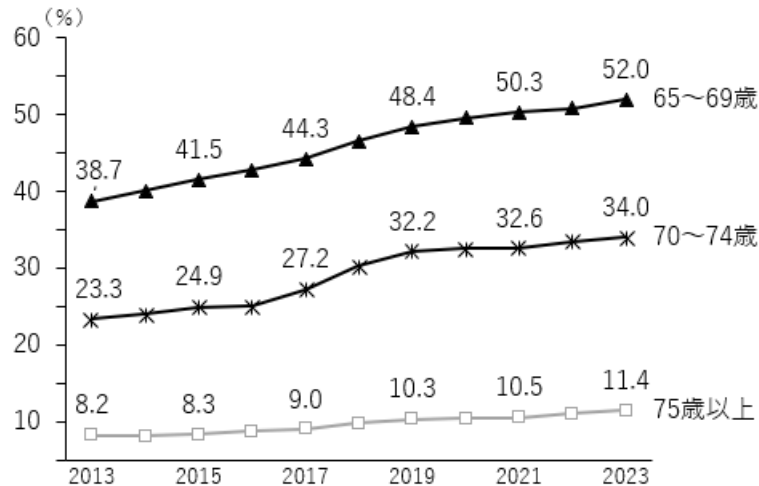
併せて、高齢者の労働力人口（注2）も増え続けている。2000年には、65歳以上の労働力人口は494万人、全労働力人口に占める比率は7.3%だったのが、2023年にはそれぞれ931万人、13.4%と、約20年余りで大きく伸びている。高齢者の就業率も上昇傾向で、年齢階級別就業率の推移をみると、65～69歳、70～74歳、75歳以上で

人口減少時代の未来設計図

～社会・経済、そしてマインドの変革～

は、10年前の2013年の就業率と比較して、2023年の就業率はそれぞれ13.3%ポイント、10.7%ポイント、3.2%ポイント伸びている（資料2）。

資料2 年齢階級別就業率の推移



（注）「就業率」とは、15歳以上人口に占める就業者の割合をいう。

（出所）内閣府「令和6年度版高齢社会白書(2024)」より第一生命経済研究所作成

さらに2021年4月1日に施行された「改正高年齢者雇用安定法」により、企業は65歳までの雇用確保義務に加え、70歳までの就業機会を確保する努力義務が定められた。つまり、少子化の影響等で労働力人口に占める高年齢者の割合が増加傾向にあるうえに、政府による一億総活躍社会実現というイニシアティブで高年齢者雇用が推進されている状況も相まって、労働力人口に占める高年齢者の割合はさらに増加し得る状況となっている。

企業としては、若い労働力の争奪が一層厳しくなると同時に、相対的に年齢が高い高年齢人材にいかに生産性高く働いてもらえるかが企業経営において重要課題となってきた。1998年に60歳定年に引き上げられるまでは原則55歳になると公的年金が受給できる等、高年齢人材はいわゆる福祉の対象だったが、いまや企業の「戦略的資源」として位置付ける必要がある。高年齢人材を戦略的、積極的に活用していくためにはまず、加齢による変化について、より正確に理解し、高年齢人材の就業能力およびモチベーション、ウェルビーイングの向上に取り組む必要がある。

2. 高年齢人材へのエイジズム（年齢差別）

（1）エイジズム（年齢差別）とは

加齢による変化については、個人差はあるものの、認知能力や体力の低下等、負の側面が強調されやすい。しかし、正確な理解のないなかでこのような見方をすることはエイジズム（年齢差別）となりかねない。

エイジズムとは、年齢を理由にした偏見や差別のことを指し、Butler（1969）によると「高齢であることを理由とした体系的なステレオタイプ化と差別のプロセス」と定義される。WHO（世界保健機関）は、エイジズムについて、年齢を根拠にする「固定観念」「偏見」「差別」の3つの層があるとしている。特にアメリカ社会においては、人種差別（レイシズム）や性差別（セクシズム）と並ぶ第3の差別としてエイジズムが挙げられている（Palmore, Erdman, 1999）。以下、エイジズムがもたらす影響についての調査をいくつか紹介していく。

日本で行われた調査では、首都圏の60歳代の男女を対象とした郵送調査の結果、職場でエイジズムを経験している者ほど職場満足度が低く、抑うつ傾向の高さにつながっていることがわかった（原田・小林, 2019）。また、同調査では、この職場でのエイジズムを経験している高齢就業者ほど若年者を誹謗していたことも明らかにされている。この結果から、職場で年齢差別を受けた高齢者が若年者に対する否定的な態度を示し、このことが若年者の高齢者に対する否定的な態度を強化する、といった悪循環をもたらす可能性も示唆される。

イエール大学が50歳以上の660名を23年間追跡調査した結果では、年齢に対してネガティブな考えを持つと病気にかかりやすくなり、ポジティブな考えを持つと7.5年長生きしていることがわかっている等、エイジズムを体験することが高齢者の健康と幸福に悪影響を及ぼすことがわかっている。同様の調査は日本でも行われており、19年間にわたる全国高齢者パネル調査の結果、社会人口学的変数（注3）、家族関係、身体的健康度の影響をコントロールしても、加齢ステレオタイプ（注4）と生存年数に有意な関連が認められた（中川・安元, 2019）。

若いうちは、加齢ステレオタイプ等は、自分に関係ないこととして無視できるかもしれないが、自身が高齢期に至るまでに無意識に獲得したこのようなステレオタイプが、自らが高齢になった際に現実になってしまい、ウェルビーイングに悪影響をもたらし得ることは想像に難くない。

(2)雇用におけるエイジズム

各企業において、高年齢人材を現役世代と同等とみるのではなく、「雇用保障」として所属させている企業も少なくない。大きな要因として、「定年制度」がある。定年年齢は法改正によって55歳、60歳、65歳と引き上げられてきた。65歳でも健康で勤労意欲の高い高年齢人材はいるにも関わらず、定年制があることで働き続ける意欲が失われてしまっている等、時代に即していないと近年議論になっている。

たとえば2024年1月に経済協力開発機構（OECD）が公表した対日経済審査報告書でも定年廃止を日本に提言している。報告書では、日本の就業者数が今後大きく減少する見込みであること、OECD加盟38か国中で定年制を容認している国は日本と韓国のみであること等が本提言の理由として挙げられている。日本と同様に定年制度が存

在したイギリスでは、2011年の法改正で定年制が廃止されているほか、アメリカでは法整備が進んでおり、1967年に制定された「雇用における年齢差別禁止法（Age Discrimination in Employment Act ; ADEA）」によって、40歳以上に対する年齢差別が厳しく規制されており、就職のための履歴書への生年月日や年齢の記載等も不要であることが多い。

もともと定年制度は日本特有の終身雇用制度に区切りをつけるために生み出されたものであり、過酷な業務に従事する労働者を保護する役目や組織の新陳代謝を円滑に進める役割もあったため一概に悪い制度とはいえない。しかし、先述のとおり活発な社会活動が可能なシニアが増えている現状にそぐわない面もあり、定年が近い年齢であることを理由に仕事をまわさない等、就業している高年齢人材へのエイジズムを増長しかねない制度になってきている。日本でもそのような世情を反映してか、定年制を廃止する企業も出てきている。

3. 加齢によって起こる変化

WHOは「エイジズムに関するグローバル報告書」において、加齢に関する正しい情報や知識を伝える教育的介入（educational interventions）が、エイジズムの低減に効果的であることを強調している。ここからは加齢によって実際にどのような変化が起こるのか、知能、モチベーションの観点からみていく。

(1)知能の変化

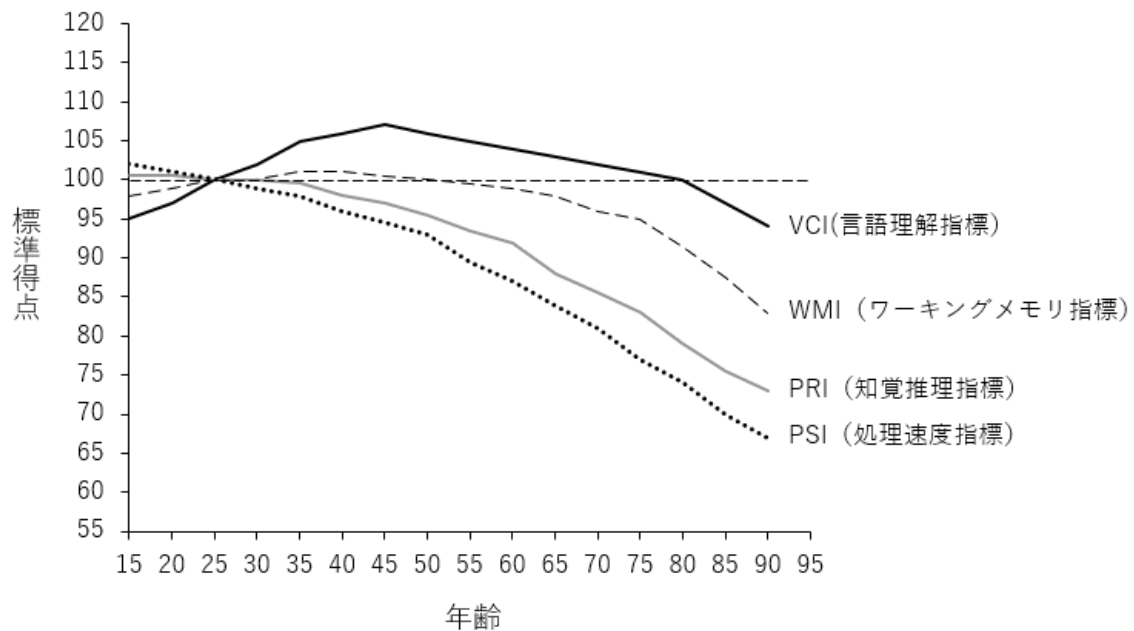
ウェクスラー式知能検査のうち、成人用知能検査として国際的に信頼されているWAIS-IV（Wechsler Adult Intelligence Scale - Fourth Edition）にて年齢推移結果をみる（資料3）。ウェクスラーWAIS-IVは、デビッド・ウェクスラーによって開発された、「VCI：Verbal Comprehension Index（言語理解指標）」「WMI：Working Memory Index（ワーキングメモリ指標）」「PRI：Perceptual Reasoning Index（知覚推理指標）」「PSI：Processing Speed Index（処理速度指標）」の4つの主要指標から成る検査である。認知能力を多面的に捉えることができるとして世界標準の検査となっている。

VC（言語理解）とは、蓄積された経験・知識・語彙の活用や言葉による説明力・思考力を指す。WM（ワーキングメモリ）とは、新しい情報の一時的な記憶と処理を同時に行う一時的記憶力及び二重課題の遂行力を指す。PR（知覚推理）とは、非言語性の問題解決能力、視覚的な情報処理能力を指す。PS（処理速度）とは、簡単なタスクをいかに迅速に処理できるかを評価するものである。

人口減少時代の未来設計図

～社会・経済、そしてマインドの変革～

資料3 ウェクスラー成人用知能検査第4版(WAIS-IV)の年齢推移結果



(出所)Lichtenberger, E.O., & Kaufman, A.S.(2009)上野一彦訳「エッセンシャルズ WAIS-IVによる心理アセスメント」より第一生命経済研究所作成

グラフは、1995年に受験したWAIS-IIIおよび2007年に受験したWAIS-IVでの得点に基づくWAIS-IVの4指標の年齢勾配を示したものである。4指標ともに25歳頃の標準得点が約100点であり、これを基準とすると、VCI(言語理解)においては、50歳頃まで上昇し、その後の下降も緩やかであることがわかる。WMI(ワーキングメモリ)は、60歳頃まで一定水準を保ち、その後徐々に下降はするものの、80歳頃までは大きな下降はみられない。

一方で、PRI(知覚推理)、PSI(処理速度)の2指標については、30歳頃から低下し続けている。このように、高年齢者の得点は一概に若者よりも低いわけではなく、むしろ言語理解等の能力は高い水準を維持している。語彙力や言葉を使った説明力、思考力が発揮できる職場での指導的な役割等での活躍が期待される。また、記憶と処理を同時並行してこなすワーキングメモリも決して低くはない。しかし、個人差はあるものの、視覚的な情報処理、迅速な課題処理については加齢とともに不得意となるため、高年齢者にはなるべく視覚情報を抑え、言葉で説明するようにする、自分のペースで働けるような柔軟な勤務時間の提供等のサポートの必要性が考えられる。

(2)仕事へのモチベーションの変化

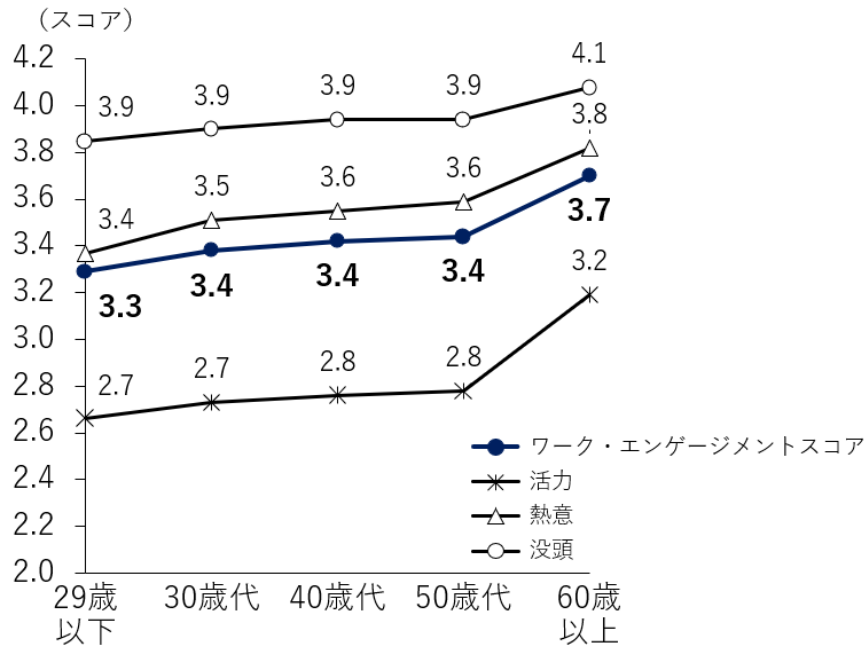
仕事へのモチベーションの観点でいうと、ワーク・エンゲージメント(≒働きがい)については、加齢とともに上昇傾向にあり、特に60歳以上で顕著に上昇してい

人口減少時代の未来設計図

～社会・経済、そしてマインドの変革～

ることがみて取れる（資料4）。ワーク・エンゲージメントの総スコアだけでなく、ワーク・エンゲージメントを構成する3つの要素（①没頭：仕事に熱心に取り組んでいる、②熱意：仕事に誇りや、やりがいを感じている、③活力：仕事から活力を得ていきいきとしている）すべてが加齢とともに上昇している。

資料4 年代別 ワーク・エンゲージメント・スコアの推移



（注）ワーク・エンゲージメント・スコアは、調査時点の主な仕事（副業を除く）に対する認識として、「仕事をしていると、活力がみなぎるように感じる」（活力）、「仕事に熱心に取り組んでいる」（熱意）、「仕事をしていると、つい夢中になってしまう」（没頭）の項目に対して、「いつも感じる（＝6点）」「よく感じる（＝4.5点）」「時々感じる（＝3点）」「めったに感じない（＝1.5点）」「全く感じない（＝0点）」とした上で、「活力」「熱意」「没頭」の3項目すべてに回答している16,579サンプルについて、1項目当たりの平均値として算出している。

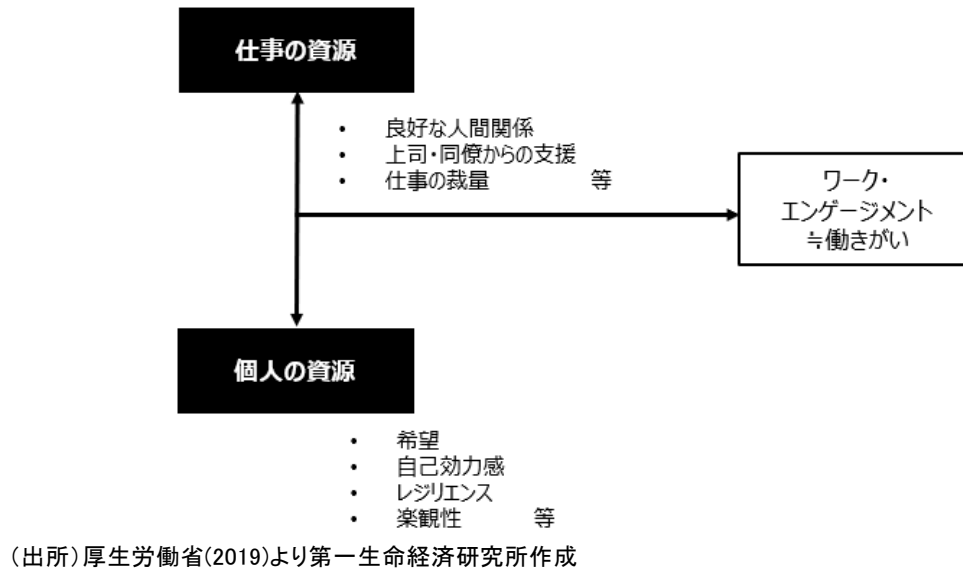
（出所）厚生労働省(2019)より第一生命経済研究所作成

年齢とともにワーク・エンゲージメント（＝働きがい）が上がる理由としては、キャリアを経るほどに、裁量権や職場の人間関係および信頼関係、自己効力感等が蓄積されること等が考えられる。

ワーク・エンゲージメントは、従業員の離職率低下や組織全体のパフォーマンス向上につながる可能性も示唆されており、近年多くの企業が注目している指標である。

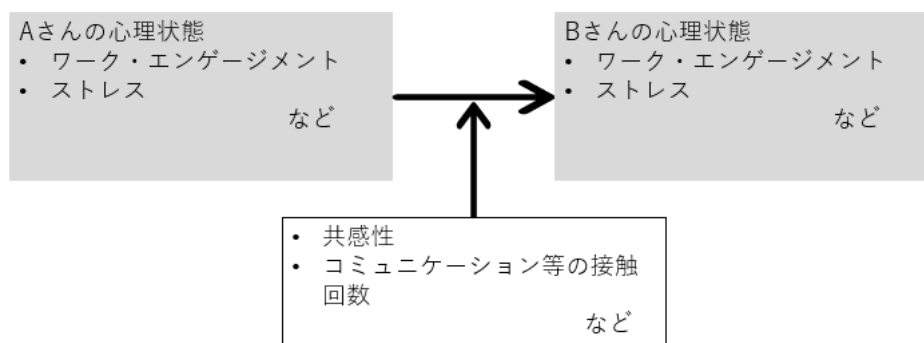
ワーク・エンゲージメントは、自己効力感や楽観性、レジリエンスといった「個人の資源」と、本人以外の外部（職場環境や上司、先輩、同僚、顧客等）から与えられる、「仕事の資源」の2つの資源から生み出されることがわかっている（高宮，2024）（資料5）。

資料 5 ワーク・エンゲージメントを高めるプロセス



さらに、この個人のワーク・エンゲージメント（≒働きがい）は、別の個人にも「伝染する」ことが知られている（Bakker et al. 2011）。このような、ある個人の感情や態度が別の個人に「伝染する」現象は「クロスオーバー効果」と呼ばれ（Westman, 2001）、これまでに、夫婦間、上司・部下間、同僚間での効果がわかっている（Bakker, Demerouti & Schaufeli, 2005、Bakker et al., 2006、Westman, 1999）。Westman（2006）は、クロスオーバーのプロセスを説明するメカニズムとして、①共感性を通じた直接的なクロスオーバー（一緒に過ごす時間が長い相手の感情状態に影響を受けやすい）②相手との間でやりとりされるコミュニケーションや相互作用によって媒介される、間接的なクロスオーバー、を提示している。

資料 6 クロスオーバー(心理状態の伝染)の概念図



(出所)第一生命経済研究所作成

人口減少時代の未来設計図

～社会・経済、そしてマインドの変革～

上司から部下へ、先輩から後輩へ、あるいは同僚同士でポジティブな感情や行動を伝播し合うことでワーク・エンゲージメントの高い、活力ある組織を作ることができる。ワーク・エンゲージメントの高い高年齢者を積極的にチームに起用していくことで、活力ある組織作りのキーマンとなり得る可能性が示唆される。

4. まとめ

本稿では、加齢に伴い、実際にどういう変化が起きるのか、企業において加齢のネガティブな側面をどうサポートし、ポジティブな側面をいかに組織の強みにつなげられるかを考察した。日本の少子高齢化および人口減少の現状に鑑みると、高年齢人材の活用は喫緊の課題である。この課題対応のためには、まず加齢による様々な変化をより正確に理解し、企業の競争優位につながる高年齢者活用の在り方を探ることが重要である。高年齢者の活用の本質は、単なる定年延長やキャリア教育等の人事プラットフォームの構築だけに留まらない。人生 100 年時代を見据えた個々人の働き方、人材を通じた競争戦略の在り方に関して、全社的な意識改革が求められるだろう。

加えて、人口減少下における人材の積極活用に向けた課題は、高年齢人材に対するものに限らない。個々人の職業生涯の延長に備えた若年・中年層向けのキャリア開発支援等、あらゆるキャリアステージの人材をいかに育成・活用し、組織の「強み」および企業の競争優位の構築につなげられるのか、正面から取り組むべき時期に来ている。

以 上

【注釈】

- 1) 「高齢者」の定義は医学的・生物学的に明確な根拠はないものの、WHO（世界保健機関）では 65 歳以上を高齢者としている。
- 2) 労働力人口は、15 歳以上の人口のうち、就業者と完全失業者の合計。就業者とは、収入を伴う仕事をしている人（従業者）と、仕事を持ちながら休んでいる人（休業者）の合計。
- 3) 社会人口学的変数とは、性別や年齢、職業、家族構成などの、調査対象者の社会的な特性を表す変数のこと。
- 4) ステレオタイプとは、一般的には人間の正常な心理的過程であるものの、偏見と差別の基盤を成す概念と理解されている。本稿では「ステレオタイプのな高齢者や加齢に対する態度」について、「加齢ステレオタイプ」と表記している。

【参考文献】

- ・ Bakker, A. B., Demerouti, E., Schaufeli, W.B. (2005) “The crossover of burnout and work engagement among working couples” Human Relations 58, 661-689, 2005.
- ・ Bakker, A. B., van Emmerik, H., Euwema, M.C. (2006) “Crossover of burnout and engagement in work teams”
- ・ Bakker, A. B., Shimazu, A., Demerouti, E., Shimada, K., & Kawakami, N. (2011) “Crossover of Work Engagement Among Japanese Couples: Perspective Taking by Both Partners”
- ・ Butler (1969) “Ageism: Another form of bigotry”
- ・ Butler (1995) “Age-ism: Another Form of Bigotry”
- ・ Butler, Robert N., and Herbert P. Gleason (1985) “Productive Aging: Enhancing Vitality in Later Life”
- ・ Palmore, Erdman Ballagh (1999) “Ageism : negative and positive. Springer”
- ・ Westman, M., Etzion, D. (1999) “The crossover of strain from school principals to teachers and vice versa”
- ・ Westman, M. (2001) “Stress and strain crossover”
- ・ Westman, M. (2006) “Models of work-family international encyclopedia of organizational behavior”
- ・ WHO (2021) “Global report on ageism”
<https://www.who.int/publications/i/item/9789240016866>
- ・ 経済産業省 (2020) 「持続的な企業価値の向上と人的資本に関する研究会報告書 ～ 人材版伊藤レポート ～」
https://www.meti.go.jp/shingikai/economy/kigyo_kachi_kojo/pdf/20200930_1.pdf
- ・ 原田謙、小林江里香 (2019) 「高齢就業者の職場における世代間関係と精神的健康：媒介変数としての職場満足度」
- ・ 中川威、安元佐織 (2019) 「加齢に対するポジティブなステレオタイプは高齢者において長寿を予測する」
- ・ 高宮咲妃 (2024) 「職場のウェルビーイングを考える②～従業員エンゲージメントの観点から～」
<https://www.dlri.co.jp/report/ld/325049.html>

本資料は情報提供を目的として作成されたものであり、投資勧誘を目的としたものではありません。作成時点で、第一生命経済研究所が信ずるに足ると判断した情報に基づき作成していますが、その正確性、完全性に対する責任は負いません。見直しは予告なく変更されることがあります。また、記載された内容は、第一生命保険ないしはその関連会社の投資方針と常に整合的であるとは限りません。